

НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
“ХАРКІВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ”

---

(повне найменування вищого навчального закладу)

Кафедра менеджменту та оподаткування

“ЗАТВЕРДЖУЮ”

Проректор з навчальної роботи

Мігущенко Р.П.

---

(підпис)

“ ” 2015\_\_ р.

**РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

**Основи управлінського консультування**

---

(шифр і назва навчальної дисципліни)

галузь знань 0306 Менеджмент і адміністрування  
(шифр і назва галузі знань)

напрямок підготовки 8.030601 „Менеджмент”  
(шифр і назва напрямку підготовки)

спеціальність 8.03060101 „Менеджмент організацій і адміністрування”  
(шифр і назва спеціальності)

2015 рік

Робоча програма навчальної дисципліни основи управлінського консультування” для студентів  
(назва навчальної дисципліни)  
за напрямом підготовки 6.030601 „Менеджмент”, спеціальностями 8.03060101  
„Менеджмент організацій і адміністрування”, \_\_\_\_\_, 2015 року - 23 с.

кандидат економічних наук, доцент Лінькова О.Ю.  
Розробники: (вказати авторів, їхні посади, наукові ступені та вчені звання)

Робоча програма затверджена на засіданні кафедри менеджменту

---

Протокол від. “ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 20\_\_ року № \_\_\_\_\_

Завідувач кафедри менеджменту \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ (Краснокутська Н.С.)  
(підпис) (прізвище та ініціали)  
“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 20\_\_ року

Схвалено методичною комісією вищого навчального закладу за напрямом підготовки  
(спеціальністю) \_\_\_\_\_  
(шифр, назва)

Протокол від. “ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 20\_\_ року № \_\_\_\_\_

“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 20\_\_ року Голова \_\_\_\_\_ ( \_\_\_\_\_ )  
(підпис) (прізвище та ініціали)

© \_\_\_\_\_, 2015 рік  
© \_\_\_\_\_, 2015 рік

## 1. Опис навчальної дисципліни

Найменування показників	Галузь знань, напрям підготовки, освітньо-кваліфікаційний рівень	Характеристика навчальної дисципліни
		денна форма навчання
Кількість кредитів – 3	Галузь знань <b>0306 Менеджмент і адміністрування</b> (шифр і назва) Напрямок підготовки <b>8.030601 „Менеджмент”</b> (шифр і назва)	Нормативна (за вибором) Цикл професійної та практичної підготовки
Модулів – 2	Спеціальність (професійне спрямування): 6.03060101 „Менеджмент організацій і адміністрування” 6.03060104 „Менеджмент зовнішньо економічної діяльності” 6.0306010 «Інноваційний менеджмент»	<b>Рік підготовки:</b> 5-й
Змістових модулів – 2		<b>Семестр</b>  10-й
Індивідуальне науково-дослідне завдання: <b>Аналіз діяльності компанії</b> (назва)		
Загальна кількість годин - 252		<b>Лекції</b> 32 год.
Тижневих годин для денної форми навчання: аудиторних – 3 самостійної роботи студента – 3,75	Освітньо-кваліфікаційний рівень: <b>бакалавр</b>	<b>Практичні, семінарські</b> 16 год.
		<b>Лабораторні</b> - год.
		<b>Самостійна робота 60</b> год.
		<b>Індивідуальні завдання:</b> 10 год.
		Вид контролю: іспит

**Примітка.** Співвідношення кількості годин аудиторних занять до самостійної і індивідуальної роботи становить:  
 для денної форми навчання – 0,8  
 для заочної форми навчання –

## 2. Мета та завдання навчальної дисципліни

**Мета:** дати уяву про стан, проблеми та перспективи ефективного використання послуг професійних консультантів; сформувані у студентів теоретичні знання та практичні навички з питань організації та здійснення управлінського консультування, які є необхідними для вірної орієнтації в питаннях надання консультаційних послуг, підбору консалтингових організацій та укладення консультаційних угод.

- **Завдання:** ознайомлення з сутністю та змістом консультаційної діяльності;
- вивчення теорії та практики проведення управлінського консультування;
- використання професійних консультантів;
- закріплення знань та розвиток навичок з практичного консультування.

**Предмет дисципліни:** загальні закономірності, принципи формування, функціонування та розвитку системи управління організацією; управлінські відносини, діяльність консалтингових компаній.

У результаті вивчення навчальної дисципліни студент повинен

**знати:**

- теоретичні основи управлінського консультування;
- завдання та методи управлінського консультування;
- можливості та обмеження консультування як виду професійної діяльності;
- процедуру пошуку та вибору консультаційної організації;

методи оцінки результативності консультування

**вміти:**

- вміти використовувати отримані знання для здійснення консультаційної діяльності;
- аналізувати пропозиції консультантів;
- формувати умови консультаційних кейсів;
- встановлювати необхідні консультант-клієнтські відносини;
- використовувати на практиці рекомендації консультантів;
- аналізувати шляхи становлення та розвитку національного ринку консультаційних послуг.

### **3. Програма навчальної дисципліни**

## **Змістовний модуль I. Основи управлінського консультування**

### **Тема 1. Сутність та зміст консультаційної діяльності**

- 1.1. Предмет, основні цілі, завдання і зміст дисципліни, її місце, роль и значення для даної спеціальності.
- 1.2. Поняття консультаційної діяльності та консультаційної послуги. Види консультаційних послуг.
- 1.3. Характерні риси управлінського консультування та основні етапи його розвитку.

### **Тема 2. Управлінське консультування як професійна підтримка бізнесу**

- 2.1. Поняття консультанта та клієнта. Критерії професійності консультанта.
- 2.2. Внутрішні та зовнішні консультанти. Професійна етика в консультаційній діяльності.
- 2.3. Аналіз проблем клієнтської організації. Основні причини звернення клієнтської організації до консультантів. Обґрунтування рішення про запрошення консультантів.

### **Тема 3. Процес управлінського консультування**

- 3.1. Поняття процесу управлінського консультування.
- 3.2. Організація процесів управлінського консультування та їх характеристика.
- 3.3. Стадії і етапи управлінського консультування. Початок роботи. Перший контакт с клієнтом і формування комерційної пропозиції. Діагностика. Виявлення необхідних фактів. Їх аналіз і синтез. Встановлення зворотного зв'язку з клієнтом. Планування дій. Пошук альтернативних варіантів дій та пропозиції щодо їх здійснення. Впровадження консультаційного проекту. Контроль за його реалізацією. Навчання персоналу клієнта роботі в нових умовах. Завершення роботи над проектом. Оцінка результатів роботи, підведення підсумків і розрахунок по зобов'язанням, обговорення планів майбутнього співробітництва.

### **Тема 4. Методи управлінського консультування**

- 4.1. Метод SWOT- аналізу.
- 4.2. Методи активізації творчого мислення.
- 4.3. Методи тестування, тренінгу та проведення ділових ігор.
- 4.4. Метод нейролінгвістичного програмування.
- 4.5. Метод номінальних груп.
- 4.6. Метод організаційної самодіагностики.

### **Тема 5. Управління консультаційною організацією**

- 5.1. Створення консультаційної організації. Економіка та стратегія консультаційної організації.
- 5.2. Типи організаційних структур консультаційних організацій. Правове забезпечення діяльності консультаційної організації. Підбір, навчання та оплата праці персоналу консультаційної організації.
- 5.3. Аудит, моніторинг та контроль за діяльністю консультаційної організації.

## **Змістовний модуль II. Організація консультант-клієнтського співробітництва**

### **Тема 6. Вибір консультаційної організації**

- 6.1. Види консультаційних організацій. Внутрішні та зовнішні консультаційні організації. Асоціації консультантів.

- 6.2. Сертифікація та ліцензування консультативної діяльності.
- 6.3. Алгоритм пошуку консультативної організації. Технічне завдання консультанту. Аналіз пропозицій консультантів.

#### **Тема 7. Оформлення консультант-клієнтського співробітництва**

- 7.1. Форми, структура та зміст договорів на консультативні послуги. Принципи організації консультант-клієнтських відносин.
- 7.2. Характеристика експертного, діагностичного, навчального та інтегративного консультування, організація виконання консультативних робіт.
- 7.3. Зміст кінцевого консультативного звіту.

#### **Тема 8. Структурування проблемного поля організації**

- 8.1. Організаційна патологія. Організаційна діагностика.
- 8.2. Структуризація проблемного поля.
- 8.3. Методи групової роботи. Міжгрупова робота в пошуках вирішення проблеми

#### **Тема 9. Аналіз та формулювання проблем**

- 9.1. Системний підхід до рішення управлінських проблем.
- 9.2. Збір і аналіз даних на об'єкті консультування.
- 9.3. Методи розробки пропозицій, оцінки якості консультативних послуг. Оцінка результатів консультування.

#### **Тема 10. Український ринок консультативних послуг**

- 10.1. Характеристика українських консультативних організацій. Попит та пропозиція на українському ринку консультативних послуг.
- 10.2. Структура консультативних послуг яка склалася на українському ринку.
- 10.3. Переваги та недоліки використання іноземних консультантів в Україні.

#### 4. Структура навчальної дисципліни

Тема	Кількість годин відведених на		
	Лекції	Практичні та семінарські заняття	Самостійну роботу
1	2	3	4
<b>Змістовний модуль I. (0,75 кредити) Основи управлінського консультування</b>			
Тема 1. Сутність та зміст консультаційної діяльності	3	1	6
Тема 2. Управлінське консультування як професійна підтримка бізнесу	3	1	6
Тема 3. Процес управлінського консультування	3	2	6
Тема 4. Методи управлінського консультування	3	2	6
Тема 5. Управління консультаційною організацією	3	2	6
I модульна контрольна робота (8 тиждень)	1		
<b>Всього за I модуль (0,75 кредити 27годин)</b>	<b>16</b>	<b>8</b>	<b>30</b>
<b>Змістовний модуль II. (0,75 кредити) Організація консультант-клієнтського співробітництва</b>			
Тема 6. Вибір консультаційної організації	3	1	6
Тема 7. Оформлення консультант-клієнтського співробітництва	3	1	6
Тема 8. Структурування проблемного поля організації	3	2	6
Тема 9. Аналіз та формулювання проблем	3	2	6
Тема 10. Український ринок консультаційних послуг	3	2	6
II модульна контрольна робота (16 тиждень)	1		
<b>Всього за II модуль (0,75 кредити 27 годин)</b>	<b>16</b>	<b>8</b>	<b>30</b>
<b>Усього за модулями - 1,5 кредитів (54 години) з них:</b>	<b>32</b>	<b>16</b>	<b>60</b>
<b>I модуль – 1,5 кредити (54 годин);</b> <b>II модуль – 1,5 кредити (54 години);</b> <b>Реферат 0,06 кредити (2 годин)</b> <b>Всього за курсом 3 кредити (108 годин)</b>			

### 5. Теми семінарських занять

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1	Тема 9. Аналіз та формулювання проблем	2
	Разом	2

### 6. Теми практичних занять

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
	Змістовий модуль 1. <b>Основи управлінського консультування</b>	
1	Тема 1. Сутність та зміст консультаційної діяльності	1
2	Тема 2. Управлінське консультування як професійна підтримка бізнесу	1
3	Тема 3. Процес управлінського консультування	2
4	Тема 4. Методи управлінського консультування	2
5	Тема 5. Управління консультаційною організацією	2
	Разом Змістовий модуль 1.	8
	Змістовий модуль 2. <b>Організація консультант-клієнтського співробітництва</b>	
6	Тема 6. Вибір консультаційної організації	1
7	Тема 7. Оформлення консультант-клієнтського співробітництва	1
8	Тема 8. Структурування проблемного поля організації	2
9	Тема 10. Український ринок консультаційних послуг	2
	Разом Змістовий модуль 2.	6
	Разом	14

### 7. Теми лабораторних занять

Лабораторні заняття навчальним планом не передбачені



## 8. Самостійна робота

№	Вид самостійної роботи студента	Годин
1	Забезпечення аудиторних знань	35
2	Забезпечення семестрового контролю	5
3	Забезпечення індивідуальних завдань	10
4	Забезпечення НДРС	10
	Разом	60

### 8.1. Забезпечення аудиторних знань 48 години

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1	Тема 1. Сутність та зміст консультативної діяльності	5
2	Тема 2. Управлінське консультування як професійна підтримка бізнесу	5
3	Тема 3. Процес управлінського консультування	5
4	Тема 4. Методи управлінського консультування	5
5	Тема 5. Управління консультативною організацією	5
6	Тема 6. Вибір консультативної організації	5
7	Тема 7. Оформлення консультант-клієнтського співробітництва	4
8	Тема 8. Структурування проблемного поля організації	5
9	Тема 9. Аналіз та формулювання проблем	5
10	Тема 10. Український ринок консультативних послуг	4
	Разом	48

## **8.2. Забезпечення семестрового контролю 5 години**

### **Модуль I. Основи управлінського консультування**

1. Предмет, основні цілі, завдання і зміст дисципліни, її місце, роль и значення для даної спеціальності.
2. Поняття консультаційної діяльності та консультаційної послуги. Види консультаційних послуг.
3. Характерні риси управлінського консультування та основні етапи його розвитку.
4. Поняття консультанта та клієнта. Критерії професійності консультанта.
5. Внутрішні та зовнішні консультанти. Професійна етика в консультаційній діяльності.
6. Аналіз проблем клієнтської організації. Основні причини звернення клієнтської організації до консультантів. Обґрунтування рішення про запрошення консультантів.
7. Поняття процесу управлінського консультування.
8. Організація процесів управлінського консультування та їх характеристика.
9. Стадії і етапи управлінського консультування.
10. Метод SWOT- аналізу.
11. Методи активізації творчого мислення.
12. Методи тестування, тренінгу та проведення ділових ігор.
13. Метод нейролінгвістичного програмування.
14. Метод номінальних груп.
15. Метод організаційної самодіагностики.
16. Створення консультаційної організації. Економіка та стратегія консультаційної організації.
17. Типи організаційних структур консультаційних організацій. Правове забезпечення діяльності консультаційної організації. Підбір, навчання та оплата праці персоналу консультаційної організації.
18. Аудит, моніторинг та контроль за діяльністю консультаційної організації

### **Модуль II. Організація консультант-клієнтського співробітництва**

19. Види консультаційних організацій. Внутрішні та зовнішні консультаційні організації. Асоціації консультантів.
20. Сертифікація та ліцензування консультаційної діяльності.

21. Алгоритм пошуку консультаційної організації. Технічне завдання консультанту. Аналіз пропозицій консультантів.
22. Форми, структура та зміст договорів на консультаційні послуги.
23. Принципи організації консультант-клієнтських відносин.
24. Характеристика експертного, діагностичного, навчального та інтегративного консультування, організація виконання консультаційних робіт.
25. Зміст кінцевого консультаційного звіту.
26. Організаційна патологія. Організаційна діагностика.
27. Структуризація проблемного поля.
28. Методи групової роботи. Міжгрупова робота в пошуках вирішення проблеми
29. Системний підхід до рішення управлінських проблем.
30. Збір и аналіз даних на об'єкті консультування.
31. Методи розробки пропозицій, оцінки якості консультаційних послуг.
32. Оцінка результатів консультування.
33. Характеристика українських консультаційних організацій. Попит та пропозиція на українському ринку консультаційних послуг.
34. Структура консультаційних послуг яка склалася на українському ринку.
35. Переваги та недоліки використання іноземних консультантів в Україні.

### **8.3. Забезпечення індивідуальних завдань - 10 годин**

#### **Курсовий проект**

#### **Аналіз діяльності консалтингової компанії**

#### **Фактори, які необхідно проаналізувати за останні 3 роки роботи:**

1. Спектр консалтингових послуг.
2. Фінансовий аналіз компанії.
3. Ситуаційний аналіз компанії.

### **8.4. Забезпечення НДРС - 10 годин**

1. Організаційні патології.
2. Проведення змін в організації.
3. Експертне консультування.
4. Процесне консультування.
5. Навчання в управлінській діяльності.

## 9. Індивідуальні завдання

Метою курсового проекту є закріплення теоретичних знань про підходи і методики ефективного управління організацією шляхом комплексного аналізу її діяльності.

Визначення тематики. Курсовий проект має бути присвячений вивченню та розробці якої однієї функціональної стратегії підприємства. Ініціатива вибору тематики курсового проекту належить студенту. Для полегшення отримання доступу до необхідної інформації пропонується враховувати інтереси керівництва підприємства у виконанні певних розробок або досліджень шляхом погодження з ним теми курсового проекту. Рекомендується вибирати тему, в якій студент найкращим чином орієнтується, або за якою вже проводилися дослідження і напрацьовано певний матеріал. Бажано передбачити розвиток цієї теми надалі, в рамках випускних робіт бакалавра та спеціаліста. Обравши тему проекту, необхідно проконсультуватися з викладачем і остаточно сформулювати тему. Приблизний перелік тем наводиться нижче.

ПЕРЕЛІК ТЕМ ДЛЯ КУРСОВОГО ПРОЕКТУВАННЯ:

1. Предмет, основні цілі, завдання і зміст дисципліни, її місце, роль и значення для даної спеціальності.
2. Поняття консультаційної діяльності та консультаційної послуги. Види консультаційних послуг.
3. Характерні риси управлінського консультування та основні етапи його розвитку.
4. Критерії професійності консультанта.
5. Внутрішні та зовнішні консультанти. Професійна етика в консультаційній діяльності.
6. Аналіз проблем клієнтської організації. Основні причини звернення клієнтської організації до консультантів. Обґрунтування рішення про запрошення консультантів.
7. Поняття процесу управлінського консультування.
8. Організація процесів управлінського консультування та їх характеристика.
9. Стадії і етапи управлінського консультування.
10. Методи активізації творчого мислення.
11. Метод організаційної самодіагностики.
12. Створення консультаційної організації. Економіка та стратегія консультаційної організації.
13. Типи організаційних структур консультаційних організацій. Правове забезпечення діяльності консультаційної організації. Підбір, навчання та оплата праці персоналу консультаційної організації.
14. Аудит, моніторинг та контроль за діяльністю консультаційної організації.
15. Види консультаційних організацій. Внутрішні та зовнішні консультаційні організації. Асоціації консультантів.
16. Сертифікація та ліцензування консультаційної діяльності.

17. Алгоритм пошуку консультаційної організації. Технічне завдання консультанту. Аналіз пропозицій консультантів.

18. Форми, структура та зміст договорів на консультаційні послуги.

19. Принципи організації консультант-клієнтських відносин.

20. Характеристика експертного, діагностичного, навчального та інтегративного консультування, організація виконання консультаційних робіт.

21. Зміст кінцевого консультаційного звіту.

22. Організаційна патологія. Організаційна діагностика.

23. Структуризація проблемного поля.

24. Методи групової роботи. Міжгрупова робота в пошуках вирішення проблеми

25. Системний підхід до рішення управлінських проблем.

26. Збір и аналіз даних на об'єкті консультування.

27. Методи розробки пропозицій, оцінки якості консультаційних послуг.

28. Оцінка результатів консультування.

29. Характеристика українських консультаційних організацій. Попит та пропозиція на українському ринку консультаційних послуг.

Завдання курсового проекту:

**Фактори, які необхідно проаналізувати за останні 3 роки роботи:**

1. Спектр консалтингових послуг.

2. Фінансовий аналіз компанії.

3. Ситуаційний аналіз компанії.

**Завдання виконавця курсового проекту**

1 . Продемонструвати комплексне бачення проблем організації .

2 . Показати вміння використовувати сучасні методи аналізу і техніку прийняття рішень.

3 . Скласти пояснювальну записку, яка містить аналітичні висновки і рекомендації.

4 . Здійснити захист курсової роботи.

## 10. Методи навчання

**Метод** – це головний інструмент педагогічної діяльності, лише з його допомогою виробляється продукт навчання, здійснюється взаємодія педагога й студента.

Методи навчання поділяються на загальні та спеціальні.

Загальні застосовуються у ВУЗі при вивченні різних навчальних предметів;

спеціальні – під час вивчення окремих дисциплін.

Класифікації методів навчання:

- за джерелом передачі та сприймання навчальної інформації – словесні наочні, практичні (С. Петровський, Є. Голант);
- за характером пізнавальної діяльності студентів – пояснювально-ілюстративний, репродуктивний, проблемне викладання, частково-пошуковий, дослідницький (І. Лернер, М. Скаткін);
- залежно від основної дидактичної мети і завдань – методи оволодіння новими знаннями, формування вмінь і навичок, перевірки та оцінювання знань, умінь і навичок (М. Данилов, Б. Єсіпов);
- методи усного викладу знань, закріплення навчального матеріалу, самостійної роботи учнів з осмислення й засвоєння нового матеріалу роботи із застосування знань на практиці та вироблення вмінь і навичок, перевірки та оцінювання знань, умінь і навичок (І. Харламов);
- класифікація з точки зору цілісного підходу до діяльності у процесі навчання – методи організації та здійснення навчально-пізнавальної діяльності; стимулювання й мотивація студента, контролю, самоконтролю, взаємоконтролю і корекції, самокорекції, взаємокорекції в навчанні (Ю. Бабанський).
- Ю. Бабанський виділив чотири групи методів навчання:

### **I ГРУПА – МЕТОДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ЗДІЙСНЕННЯ НАВЧАЛЬНО-ПІЗНАВАЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ:**

- **СЛОВЕСНІ МЕТОДИ** – розповідь-пояснення, бесіда, лекція.

**Розповідь-пояснення** використовується під час навчання студентів. За метою виділяються такі види розповіді: розповідь-вступ, розповідь-повість, розповідь-висновок. Ефективність зазначеного методу залежить від умінь педагога розповідати, дохідливості та доступності інформації, від поєднання його з іншими методами навчання.

**Бесіда** відноситься до найдавніших і найпоширеніших методів дидактичної роботи. Її майстерно використовував ще Сократ. Провідною функцією даного методу є мотиваційно-стимулююча. Бесіда – це діалог між учителем та учнем, який дає можливість за допомогою цілеспрямованих і вміло сформульованих питань спрямувати учнів на активізацію отриманих знань. Учені виділяють індуктивну та дедуктивну бесіду. Саме з допомогою їх педагог активізує діяльність студентів, ставлячи їм запитання для розмірковування, розв'язання проблемної ситуації.

**Лекція** служить для пояснення важкої та складної теми; її типовими ознаками є: тривалість запису плану та рекомендованої літератури, введення та характеристика нових понять, розкриття та деталізація матеріалу, завершальні висновки педагога, відповіді на запитання. Основне джерело в перерахованих методах – слово педагога. Мовна культура педагога – одна з важливих умов його професіоналізму.

**Наочні методи** – ілюстрація, демонстрація

**Ілюстрація** – допоміжний метод при словесному методі, її значення полягає в яскравішому викладенні та показі власної думки. Засоби ілюстрації (картинки, таблиці, моделі, муляжі, малюнки) є нерухомими, вони мають «оживити» в розповіді педагога.

**Демонстрація** характеризується рухомістю засобу демонстрування: навчальна телепередача або кіно-відеофільм чи його фрагмент; діюча модель, дослід.

- **ПРАКТИЧНІ МЕТОДИ:** досліди, вправи, навчальна праця. Лабораторні та практичні роботи, твори, реферати студентів

Ці методи не несуть нової навчально-пізнавальної інформації, а служать лише для закріплення, формування практичних умінь при застосуванні раніше набутих знань. Більшість людей активніше сприймають практичні методи, ніж словесні.

II група – методи стимулювання й мотивації навчально-пізнавальної діяльності:

- **Індуктивні методи.** Термін «індукція» походить від латинського *inductio* – зведення, вид узагальнення, який пов'язаний із передбаченням спостережень та експериментів на основі даних досвіду. У практичній педагогіці індукція втілюється у принципі: від часткового до загального, від конкретного до абстрактного.

- **Дедуктивний метод**, як уважають учені-дидакти, активніше розвиває абстрактне мислення, сприяє засвоєнню навчального матеріалу на основі узагальнень.

III група – методи контролю (самоконтролю, взаємоконтролю), корекції (самокорекції, взаємокорекції) за ефективністю навчально-пізнавальної діяльності:

- **репродуктивні методи** – відтворена репродукція як засіб повторення готових зразків або робота за готовими зразками, термінологічно вживається не лише в дидактиці, а й в творчій діяльності з розробки фінансових стратегій підприємства;

- **творчі, проблемно-пошукові методи** (М. Скаткін, І. Лернер) визначають порівняно вищий щабель процесу навчання, особливо. Проблема-пошукова методика, на відміну від репродуктивної, пояснювально-ілюстративної, має спиратися на самостійну, творчу пізнавальну діяльність студентів. Поняття «творчість» – це створення нового, оригінального, суспільно-цінного матеріального або духовного продукту.

На думку А. Макаренка, «те, що ми називаємо високою кваліфікацією, упевнене і чітке знання, вміння, майстерність, золоті руки, небалакучість і цілковита відсутність фрази, постійна готовність до роботи - ось що захоплює дітей найбільше».

**Проблемний метод** навчання наближений до творчості, він нібито стоїть на межі між репродукцією, розумовим формуванням і творчістю.

IV група - бінарні, інтегровані (універсальні) методи. П. Підкасистий, В. Паламарчук, В. Паламарчук за ступенем керівництва навчальною роботою поділяють методи на два види:

- **навчальна робота** під керівництвом педагога – самостійна робота у класі. До неї належать складання задач, самостійні письмові роботи. Елементи самостійної праці студентів об'єднуються з інструктуванням, допомогою педагога, у результаті чого студенти набувають навичок самостійності, закріплюючи індивідуальний стиль діяльності;
- **самостійна робота** студентів поза контролем педагога - самостійна робота вдома. Мова йде про домашні завдання - усні та письмові. Домашні завдання мають позитивний вплив на розумовий розвиток, виховання та самовиховання людини, сприяють виробленню навичок самостійної пізнавальної діяльності.

## **II GRUPA. МЕТОДИ СТИМУЛЮВАННЯ Й МОТИВАЦІЇ НАВЧАЛЬНО-ПІЗНАВАЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

Їх можна поділити на дві підгрупи.

I підгрупа - методи **стимулювання інтересу до навчання**:

- **створення ситуації** інтересу при викладанні того чи іншого матеріалу (використання пізнавальних ігор, цікавих пригод, гумористичних уривків, перегляд навчальних телепередач, кінофільмів). Розвиток інтересу в студентів - це засіб активізації навчання, що сприяє кращому засвоєнню знань. Цікаво студентам - цікаво з ними і педагогу;

- **пізнавальні ігри** як метод набувають великого значення для стимулювання та формування інтересу до знань (ігри-подорожі, вікторини). Пізнавальні ігри можуть набувати характеру ролевих ігор, які користуються успіхом у студентів. У грі обов'язково повинні бути ведучі, виконавці, експерти, глядачі.

Різні види ігор містять у собі:

- пояснення фабули (змісту й умов гри);
- підготовку дійових осіб для виконання своїх ролей;
- підготовку студентів-експертів, ведучого.

У пробудженні та закріпленні інтересу до знань надійним спільником є гумор педагога, що спирається на його педагогічну етику, інтелект студентів та педагога.

- навчальні дискусії можуть викликати інтерес до предмета, коли вони вміло організовані;
- аналіз життєвих ситуацій викликає інтерес студентів як метод застосування теоретичних знань на практиці.

В умовах демократизації та гуманізації процесу навчання й виховання значну роль відіграють диференційований та індивідуальний підходи, ситуація успіху в навчанні для студента середнього рівня, що є стимулом для студентів, яким педагог допомагає вийти на вищий рівень навчальних досягнень, проводячи індивідуальні консультації, додаткові заняття.

II підгрупа - **методи стимулювання обов'язку й відповідальності**. Ідеальне навчання засноване лише на інтересі, без оцінок, щоденного оцінювання III. Амонашвілі.

Головне в цьому методі - привчити людину жити не тільки за стимулом «хочеться», а й за стимулом «треба», «необхідно»;

- роз'яснення мети навчального предмета - метод стимулювання, основним правилом якого є: «Це згодиться в житті», «Без цього не можна бути освіченою та культурною людиною», «У майбутньому це стане тобі необхідним»;

- вимоги до вивчення предмета (орфографічні, дисциплінарні, організаційно-педагогічні). Їх виконання привчає студентів до дисциплінованості, що є головним у використанні цих методів;

- заохочення та покарання в навчанні: оцінка студента за успіхи, усне схвалення та осуд педагога. Внутрішній закон кожного педагога - не користуватись антипедагогічними прийомами: виведення з уроку, виставлення негативної оцінки за поведінку, фізичне покарання.

## **III GRUPA. МЕТОДИ КОНТРОЛЮ, САМОКОНТРОЛЮ, ВЗАЄМОКОНТРОЛЮ, КОРЕКЦІЇ, САМОКОРЕКЦІЇ ТА ВЗАЄМОКОРЕКЦІЇ**

Реформування навчальних закладів відповідно до Закону «Про вищу освіту» передбачає реалізацію принципів гуманізації, демократизації освіти, методологічну переорієнтацію процесу навчання на розвиток особистості студента, формування його компетенцій.

Відповідно до цього змінюються й підходи до оцінювання навчальних досягнень студентів. Оцінювання має ґрунтуватись на позитивному принципі, що, насамперед, передбачає врахування рівня досягнень студента, а не ступеня його невдач.

Компетенція як педагогічна категорія - це загальна здатність, що базується на знаннях, досвіді, цінностях, здібностях, набутих завдяки навчанню. Отже, компетенція не зводиться тільки до знань і навичок, а належить до сфери складних умінь і якостей особистості.

Основними **групами компетенцій**, яких потребує сучасне життя, є:

- соціальні, пов'язані з готовністю брати на себе відповідальність, бути активним у прийнятті рішень у суспільному житті, у врегулюванні конфліктів ненасильницьким шляхом, у функціонуванні й розвитку демократичних інститутів суспільства;

- полікультурні - стосуються розуміння несхожості людей, взаємоповаги до їхньої мови, релігії, культури тощо;
- комунікативні - передбачають опанування важливого в роботі та суспільному житті усного й писемного спілкування, оволодіння кількома мовами;
- інформаційні, зумовлені зростанням ролі інформації в сучасному суспільстві та передбачають оволодіння інформаційними технологіями, уміннями здобувати, критично осмислювати та використовувати різноманітну інформацію;
- саморозвитку та самоосвіти, пов'язані з потребою та готовністю постійно навчатися як у професійному відношенні, так і в особистому та суспільному житті;
- компетенції, що реалізуються у прагненні та здатності до раціональної продуктивної, творчої діяльності.

Компетенції є інтегрованим результатом навчальної діяльності студентів і формуються передусім на основі опанування змісту вищої освіти. Виявити рівень такого опанування покликане оцінювання.

Об'єктом оцінювання навчальних досягнень студентів є знання, уміння та навички, досвід творчої діяльності, емоційно-ціннісного ставлення до навколишньої дійсності.

Основними функціями оцінювання навчальних досягнень студентів є:

- контролююча, що передбачає визначення рівня досягнень окремого студента, (групи), виявлення рівня готовності до засвоєння нового матеріалу, що дає змогу педагогу відповідно планувати та викладати навчальний матеріал;
- навчальна – зумовлює таку організацію оцінювання навчальних досягнень студентів, коли його проведення сприяє повторенню, уточненню та систематизації навчального матеріалу, удосконаленню підготовки студента (групи);
- діагностично-коригуюча, що допомагає з'ясувати причини труднощів, які виникають у студента під час навчання, виявити прогалини у знаннях і вміннях та корегувати його діяльність, спрямовану на усунення недоліків;
- стимулюючо-мотиваційна, що визначає тему, таку організацію оцінювання навчальних досягнень студентів, коли його проведення стимулює бажання покращити свої результати, розвиває відповідальність і сприяє змагальності студентів, формує мотиви навчання;
- виховна, що передбачає формування вміння відповідально й зосереджено працювати, застосовувати прийоми контролю та самоконтролю, розвиток якостей особистості: працелюбності, активності, охайності тощо.

Проблеми контролю, корекції мають такі елементи:

- систему принципів вимог і правил;
- види контролю;
- зміст контролю за різними видами навчальної діяльності;
- нормативи бальної системи оцінювання.

Ця система спирається на загальнонавчальний дидактичний принцип міцності знань, умінь і навичок, який базується на таких вимогах:

- систематичність обліку та контролю;
- всеохопленість (усебічність, повнота) обліку та контролю;
- диференційованість (за окремим предметом) та індивідуальність (за стилем і формами контролю);
- об'єктивність оцінювання;
- урізноманітнення видів і форм контролю в діяльності педагога;
- єдність вимог до контролю з боку всього педагогічного колективу.

#### **IV ГРУПА БІНАРНІ, ІНТЕГРОВАНІ (УНІВЕРСАЛЬНІ) МЕТОДИ НАВЧАННЯ.**

**Бінарні** - подвійні, коли метод і форма зливаються в єдине ціле або два методи поєднуються в один. Ці методи вперше були прийняті та охарактеризовані у 20-ті роки А. Пінкевичем (1925).

У 50-х роках М. Верзілін дещо з інших позицій продовжив обґрунтування цієї категорії методів.

Український дидакт А. Алексюк класифікував цю групу названих іншими авторами методів за джерелом знань: словесні, наочні та практичні, об'єднавши їх за відповідними формами та визначивши чотири рівні їх застосування:

- на інформаційному, або догматичному, рівні словесна форма набуває бінарного характеру словесно-інформаційного методу;
- на проблемному, або аналітичному, рівні словесна форма набуває бінарного характеру словесно-проблемного методу;
- на евристичному, або пошуковому, рівні словесна форма набуває характеру словесно-евристичного методу;
- на дослідному рівні словесна форма набуває характеру словесно-дослідницького методу.

Поєднання наочного методу навчання з іншими методами дало можливість утворити наочно-ілюстративний метод, наочно-проблемний, наочно-практичний, наочно-дослідний.

Бінарна класифікація є найреальнішою в практичній дидактиці.

**Інтегровані (універсальні)** - це поєднання трьох-п'яти методів у єдине ціле під час організації навчання. Ці методи використовуються під час викладання інтегрованих навчальних курсу «Страховий менеджмент».

Методи навчання використовуються практично як сукупність одномоментних дій викладача - прийомів.



## 11. Методи контролю

**Поточний модульний контроль** рівня знань передбачає виявлення опанування студентом матеріалу лекційного модуля та вміння застосувати його для вирішення практичної ситуації і проводиться у вигляді письмового контролю (контрольна робота за білетами або тестування за вибором студента). Поточний контроль проводиться у письмовій формі двічі по закінченню кожного зі змістових модулів після того як розглянуто увесь теоретичний матеріал та проведені практичні завдання в межах кожного з змістовного модулю.

Контроль здійснюється і оцінюється за двома складовими: лекційна (теоретична) і практична частини (розрахункові завдання). Для цього білети для проведення поточного контролю мають два теоретичні запитання та розрахункове завдання. Може бути також використано тестове завдання - за вибором студентів.

Знання оцінюються за 5-бальною системою за національною шкалою (контрольна робота) або за системою оцінювання за шкалою ECTS (тестові завдання).

**Проведення підсумкового контролю.** Умовою допуску до заліку є позитивні оцінки з поточного контролю знань за змістовими модулями та захист розрахунково-графічного завдання.

За умов кредитно-модульної системи організації навчального процесу до підсумкового контролю допускають студентів, які набрали в сумі за всіма змістовими модулями більше 30% балів від загальної кількості з дисципліни (або більше 50% балів з поточного контролю за всіма змістовими модулями).

**Диференційний залік** здійснюється в письмовій формі за екзаменаційними білетами, які містять два теоретичні питання і розрахункове завдання, або за підсумковим тестовим завданням (за вибором студента), що дає можливість здійснити оцінювання знань студента з усієї дисципліни «Страховий менеджмент».

Залікові відповіді за білетами оцінюються за 5-бальною системою за національною шкалою, тестові завдання – за 100-бальною системою оцінювання за шкалою ECTS. В обох випадках оцінки згідно з методикою переведення показників успішності знань студентів перекладаються у відповідну систему оцінювання.

Оцінювання знань за 5-бальною системою за національною шкалою:

Оцінку «відмінно» ставлять, коли студент дає абсолютно правильні відповіді на теоретичні питання з викладенням оригінальних висновків, отриманих і основі програмного, додаткового матеріалу та нормативних документів. При виконанні практичного завдання студент застосовує системні знання навчального матеріалу, передбачені навчальною програмою.

Оцінка «дуже добре». Теоретичні запитання розкрито повністю на основі програмного і додаткового матеріалу. При виконанні практичного завдання студент застосовує узагальнені знання навчального матеріалу, передбачені навчальною програмою.

Оцінка «добре». Теоретичні запитання розкрито повністю, програмний матеріал викладено у відповідності до вимог. Практичне завдання виконано взагалі правильно, але мають місце окремі неточності.

Оцінка «задовільно». Теоретичні запитання розкрито повністю, проте при викладанні програмного матеріалу допущені незначні помилки. При виконанні практичних завдань без достатнього розуміння студент застосовує навчальний матеріал, припускає помилки.

Оцінка «задовільно (достатньо)». Теоретичні питання розкрито неповністю, з суттєвими помилками. При виконанні практичного завдання студент припускається значної кількості помилок та зустрічається зі значними труднощами.

Оцінка «незадовільно». Теоретичні питання нерозкриті. Студент не може виконати практичні завдання, виявляє здатність до викладення думки на елементарному рівні.

Оцінка «незадовільно». Теоретичні питання нерозкриті. Студент не може виконати практичні завдання.

## Тести.

1 Можливим є тільки один варіант вірної відповіді на одне тестове завдання.

*1. Основна мета консультування полягає в...*

- а) поліпшенні якості керівництва;
- б) підвищенні ефективності діяльності компанії в цілому;
- в) збільшенні індивідуальної продуктивності праці кожного працівника;
- г) всі відповіді правильні;

## Перше та друге модульне завдання за варіантами

Коли проводяться (№ занятъ)	Варіанти і зміст модульних контрольних робіт (контрольних робіт) Зміст першої модульної контрольної роботи за варіантами
4 ПЗ	<p style="text-align: center;"><b>Модульне завдання №1 з курсу «Основи управлінського консультування»  Варіант 1</b></p> <p>1 Консалтинг в управлінні 2. Підходи до консультування</p> <p>Затверджено на засіданні кафедри: Менеджменту та оподаткування Протокол № від „ ” 2015р.</p> <p>Зав. каф. _____ Краснокутська Н.С..                      Екзаменатор _____ Лінькова О.Ю. (підпис)        (прізвище, ініціали)                      (підпис)        (прізвище, ініціали)</p> <p>_____</p>
Коли проводяться (№ занятъ)	Зміст другої модульної контрольної роботи за варіантами
8 ПЗ	<p style="text-align: center;"><b>Модульне завдання №2 з курсу «Основи управлінського консультування»  Варіант 1</b></p> <p>1 Патології організацій 2. Процесне консультування</p> <p>Затверджено на засіданні кафедри: Менеджменту та оподаткування Протокол № від „ ” 2015р.</p> <p>Зав. каф. _____ Краснокутська Н.С..                      Екзаменатор _____ Лінькова О.Ю. (підпис)        (прізвище, ініціали)                      (підпис)        (прізвище, ініціали)</p> <p>_____</p>

## 12. Розподіл балів, які отримують студенти

### Іспит

Поточне тестування та самостійна робота										Сума
Змістовий модуль №1					Змістовий модуль № 2					
T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	
10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	100

T1, T2 ... T9 – теми змістових модулів.

### Приклад за виконання курсового проекту (роботи)

Пояснювальна записка	Ілюстративна частина	Захист роботи	Сума
до 30	до 30	до 40	100

### Шкала оцінювання: національна та ECTS

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою	
		для екзамену, курсового проекту (роботи), практики	для заліку
90 – 100	<b>A</b>	відмінно	зараховано
82-89	<b>B</b>	добре	
74-81	<b>C</b>		
64-73	<b>D</b>	задовільно	
60-63	<b>E</b>		
35-59	<b>FX</b>	незадовільно з можливістю повторного складання	не зараховано з можливістю повторного складання
0-34	<b>F</b>	незадовільно з обов’язковим повторним вивченням дисципліни	не зараховано з обов’язковим повторним вивченням дисципліни

## 13. Методичне забезпечення

### ЕТАПИ РОБОТИ НАД курсові проекти

#### 1. Складання плану виконання курсового проекту

Виконання курсового проекту умовно можна розділити на кілька етапів. Студентам рекомендується розробити план - графік виконання стосовно змісту свого проекту і потім звіряти хід роботи над проектом з наміченими датами ( див. Додаток А ). При складанні плану - графіка виконання окремих етапів проекту повинні бути встановлені контрольні точки , тобто часові координати , відповідні необхідним термінами початку і завершення певних видів робіт. Графік є необхідною формою для контролю ходу виконання курсового проекту .

#### 2. Формулювання проблеми

Формулювання і декомпозиція проблеми дослідження , а також завдань , пов'язаних з її рішенням є основоположним етапом виконання курсового проекту . У ході роботи необхідно досягти чіткого розуміння таких моментів: в чому полягає суть проблеми , що мало місце в минулому , чого слід очікувати в майбутньому і який характер співвідношень між змінними досліджуваного завдання . На основі отриманих результатів формується загальна схема курсового проекту і визначається напрямок всієї подальшої роботи.

Перший з питань, пов'язаних з формулюванням проблеми , нерідко полягає в її структуризації ( декомпозиції ) . Виконуючи цей етап , можна скористатися методом аналізу ієрархій , що представляє собою один з відомих підходів , які отримали широке визнання останнім часом (Додаток Б).

Важливе питання , що підлягає вирішенню на стадії формулювання проблеми , пов'язаний з визначенням ступеня її деталізації. Необхідно враховувати , по можливості , всі істотні фактори , але в той же час їх число не повинно бути надмірно великим. Після декомпозиції проблеми на відповідні частини і визначення бажаного ступеня деталізації можна перейти до етапу вибору методів рішень і збору даних. У багатьох випадках наявна про систему інформація відома з деяким ступенем невизначеності , що вимагає використання відповідних методів вирішення проблеми. По завершенню збору даних і вибору методів дослідження слід приступити до складання пояснювальної записки .

#### 3. Оформлення пояснювальної записки:

1. Курсовий проект повинен бути виконаний відповідно до вимог СТП ХДПУ з оформлення розрахунково- пояснювальних записок (Додаток В). Робота може бути віддрукована або розбірливо написана від руки. Обсяг розрахунково -пояснювальної записки не повинен перевищувати 25 сторінок друкованого тексту. Рекомендується виконувати пояснювальну записку у двох примірниках для можливої подальшої роботи з матеріалами курсового проекту . Роботи , написані нерозбірливим і важко читаним почерком , розглядатися не будуть.

2. Виконання проекту здійснюється протягом семестру відповідно до розробленого графіку (див. Додаток А ) . Потім пояснювальна записка здається керівнику на перевірку за два тижні до терміну захисту проекту . Всі зауваження керівника проекту повинні бути усунені до дня захисту .

3. Пояснювальна записка повинна включати титульний лист , виконаний за встановленим зразком (Додаток Г) , і необхідні розділи : зміст ; вступ; основну частину ; висновок; список використаних джерел та літератури; додатки.

Пояснювальна записка повинна бути виконана в академічному стилі , який передбачає відсутність особистісних займенників ( " я вважаю " , " моя точка зору " і т.д. ) і зворотів типу : « розглянемо » , « а тепер звернемося » і т.п.

4. На захисті студент коротко викладає суть виконаної роботи , а потім відповідає на запитання членів комісії. У ході захисту курсового проекту заповнюються листи оцінки курсової роботи (Додаток Д).

#### СТРУКТУРА І ЗМІСТ пояснювальної записки

##### Вступ

У вступі необхідно відобразити важливість і актуальність тематики курсового проекту . Слід дати опис суті поставленої проблеми і значення її вирішення для обраного підприємства . Вступ повинен також містити коротку характеристику організації ( назва , сфера діяльності , вид підприємства , форма власності , кількість працівників , коротка історія розвитку ) . Наприкінці введення слід сформулювати мету роботи .

1. Аналіз теоретичного питання з управлінського консультування

2. Аналіз техніко-економічної діяльності консалтингової компанії

##### ВИСНОВОК

У висновку слід підвести підсумки виконаної роботи , ще раз вказати , що входило в мети даної роботи і що було зроблено для реалізації цих цілей , які основні висновки впливають з результатів проведеного аналізу .

#### **14. Рекомендована література**

##### **Основна література:**

1. Гончарук В.А. Алгоритмы преобразований в бизнесе, ДЕЛО, М. - 2001. 296с.
2. Пятенко С.В. Организация работы аудитора и консультанта, ФБК-Пресс, М. - 2001 г. 360с.
3. Н.О. Токмакова Основы управленческого консультирования, МЭСИ, М., 2002. - 176 с.
4. Хміль Ф.І. Основи управлінського консультування : навч. посіб. / Ф.І. Хміль. – К. : Академвидав, – 2008. - 240 с.

##### **Допоміжна література:**

1. Вельтман М., Маршев В.И., Посадский А.П. Консалтинг в России: Введение в профессиональные методы работы. Практическое пособие. М.,1998.128 с.
2. Виханский О.С., Наумов А.И., Зобов А.М. Российский менеджмент: Учебное пособие для вузов. Кн. 1 Ситуационное обучение менеджменту.//ГАУ, М.:1997. 148 с.
3. Гончарук В.А. Маркетинговое консультирование. М.; Дело, 1998.
4. Капустин П.А. Управленческое консультирование для руководителей. — СПб.: «Издательский дом «Бизнес-пресса», 2000. —160с.
5. Консалтинг в России: Введение в профессиональные методы работы. Практическое пособие. Под редакцией А.П. Посадского, М.,1998.
6. Красовский Ю.Д. Сценарии организационного консультирования: Учеб. пособие/Гос. ун-т управления; Нац.фонд подготовки фин. и управленческих кадров. — М.: ОАО «Типография «Новости», 2000. 366 с.
7. Красовский Ю.Д. Организационное поведение. М.: ЮНИТИ, 1999.
8. Консалтинг в России: Введение в профессиональные методы работы. Практическое пособие. Под редакцией А.П. Посадского, М., 1998.
9. Консалтинговые услуги в реструктуризации российских предприятий. Обобщение первого опыта. М.: РЦП, 1998. 96 с.
10. Макхем К. Управленческий консалтинг: Пер. с англ. — М. : Дело и Сервис,1999.
11. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. М.; Дело, 1992.
12. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления. — М.: Прогресс, 1986.
13. Посадский А.П. Инфраструктура профессиональной поддержки предприятий: консалтинг, аудит, тренинг. Экономика. Учеб. для экон., академий, вузов и факультетов. Под ред. А.С. Булатова. М.: Издательство БЕК, 1994.
14. Посадский А.П. Основы консалтинга: Пособие для преподавателей экономических и бизнес-дисциплин. — М.: ГУ ВШЭ, 1999. — 240 с.
15. Посадский А.П., Хайниш С.В. Консультационные услуги в России: Практическое пособие для менеджеров и предпринимателей. — М.: Финстатинформ, 1995. — 176 с.
16. Пригожин А.И. Современная социология организаций. М.: Интерпракс, 1995. 295 с.
17. Пятенко С.В. Выбор аудитора и консультанта. — М.: ФБК-ПРЕСС,1998.
18. Российский менеджмент: учебные конкретные ситуации. Кн. 2. Общий и стратегический менеджмент. Маркетинг. Финансовый менеджмент.

- Организационное поведение и управление персоналом. Научн. редакторы: Л.М. Зобов, Б.Н. Киселев/М.— ГУУ, 1998. 1032 с.
19. Румянцева З.П. Основы управленческого консультирования (материалы для самостоятельной работы и контроля знаний): Учебное пособие. В 2 ч. — М.: ГАУ, 1994.
20. Румянцева З.П., Алешникова В.И. Методические указания к деловой игре «Управленческое консультирование». М.: ГУУ, 1998. 48 с.
21. Савенкова Т.И. Развитие консультационной деятельности. — М: МНИИПУ, 1990.
22. Тобиас Л. Психологическое консультирование и менеджмент. — М.: Класс, 1999.
23. Управленческие нововведения в США. Проблемы внедрения./Под ред. Ю.А. Ушанова. М.: Наука, 1986.
24. Управленческое консультирование: Путеводитель по профессии: В 2т./Под ред. М.Кубра. Пер. с нем. 2-е изд., перераб. М.: СП «Интерэксперт», 1992.
25. Уткин Э.А. Консалтинг. М., 1998.
26. Хабакук М.Я. Методы работы консультантов по управлению. Таллин: ЭстНИИНТИ, 1985.
38. Хайниш С.В., Харченко ВЛ. Ассортиментная политика предприятий (Из опыта управленческого консультирования). М.: МНИИПУ, 1992.
27. Чакыров К. Управление и нормативное регулирование консультационной деятельностью. — М.: МНИИПУ, 1990.
28. Эффективность государственного управления: Пер. с англ. М.: АО «Консалтбанк», 1998. С. 692—706.
29. Юксвярав Р.К., Хабакук М.Я., Лейманн Я.А. Управленческое консультирование: теория и практика. М.: Экономика, 1988. 240 с.

### **Ресурсы Интернет:**

1. <http://www.consulting.ru>
2. <http://www.expert.ru>
3. <http://www.bcg.ru>
4. [www.cfin.ru](http://www.cfin.ru)-
5. [www.management.com](http://www.management.com)-
6. [www.2learn.ru](http://www.2learn.ru)-
7. <http://kis.pcweek.ru>-
8. <http://uamc.com>-
9. <http://www.wsclan.narod.ru/>
10. <http://www.hrm.ru/>
11. <http://www.igisp.ru/>
12. [http://management.com.ua/consulting/cons00\\_6.html](http://management.com.ua/consulting/cons00_6.html)
13. [http://www.rea.ru/misc/fin\\_enc.nsf/ByID/NT00003832](http://www.rea.ru/misc/fin_enc.nsf/ByID/NT00003832)
14. <http://consult.webzone.ru/dissert.htm>
15. <http://www.cfin.ru/consulting/mkintro-02.shtml>
16. <http://www.econom.nsc.ru/eco/Menedger/Sherbak/index.htm>
17. <http://www.bizoffice.ru/index.phtml?id=230>
18. <http://consult.webzone.ru/marcon.htm>
19. [http://www.martex.ru/printuseful\\_who.html](http://www.martex.ru/printuseful_who.html)
20. <http://www.manage.ru/consulting/mkintro-02.shtml>